

## تأثیر عدالت سازمانی و فرهنگ سازمانی در بروز رفتار شهروندی سازمانی

اعظم محمدی البرزی<sup>۱</sup>، کیومرث نیازآذری<sup>۲\*</sup>، مریم تقوائی یزدی<sup>۳</sup>  
تاریخ دریافت: ۹۵/۰۷/۰۶ صص ۷۸-۵۵ تاریخ پذیرش: ۹۶/۲/۱۵

### چکیده

این پژوهش با هدف بررسی، تأثیر عدالت سازمانی و فرهنگ سازمانی در بروز رفتار شهروندی سازمانی در اداره کل آموزش و پرورش استان تهران انجام شده است. روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی بوده است. جامعه آماری آن را مدیران، معاونین، رؤسای و کارشناسان اداره کل آموزش پرورش استان تهران در سال تحصیلی ۱۳۹۳-۱۳۹۴ به تعداد ۵۰۰ نفر بودند، تشکیل داد. حجم نمونه، بر اساس فرمول کوکران و مطابق با جدول کرجسی و مورگان ۲۱۷ نفر انتخاب گردید. روش نمونه‌گیری، تصادفی طبقه‌ای بود. برای گردآوری داده‌ها نیز از روش کتابخانه‌ای و میدانی است. در روش میدانی از پرسشنامه‌های استاندارد عدالت سازمانی بیوگری، فرهنگ سازمانی رابینز و رفتار شهروندی سازمانی پودساکف استفاده شد. برای انجام آماره‌های توصیفی از نرم‌افزار SPSS و برای انجام تحلیل‌های استنباطی از نرم‌افزار Smart PLS استفاده می‌شود. در پژوهش حاضر، ضریب اطمینان ۹۵ درصد در نظر گرفته شده است. یافته‌ها نشان داد که بین عدالت سازمانی و فرهنگ سازمانی در بروز رفتار شهروندی رابطه مثبت و معنی‌داری دارد. در یافته‌های پژوهش تأثیر هر یک از مولفه‌ها عدالت سازمانی و فرهنگ سازمانی به طور جداگانه بررسی شده است، بیشترین تأثیر را عدالت سازمانی، فرهنگ سازمانی بر بعد وظیفه‌شناسی و کمترین تأثیر را هر دو متغیر بر بعد احترام در رفتار شهروندی سازمانی دارد.

**کلید واژه‌ها:** عدالت سازمانی، فرهنگ سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی

<sup>۱</sup> دانشجوی دکتری مدیریت آموزشی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

<sup>۲</sup> استاد گروه علوم تربیتی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

<sup>۳</sup> استادیار گروه علوم تربیتی، واحد ساری، دانشگاه آزاد اسلامی، ساری، ایران

\* نویسنده مسئول: [k.niazazari@gmail.com](mailto:k.niazazari@gmail.com)

## مقدمه

یکی از سازمان‌های بسیار مهم در هر جامعه‌ای، سازمان آموزش و پرورش است، که بنیان‌گذار پایه‌های اساسی رشد و بالندگی در هر جامعه‌ای می‌باشد. آموزش و پرورش نیز مانند هر سازمان دیگری نیازمند، کارکنانی است که بتوانند چرخ‌های سازمان را در مسیر هدف به حرکت درآورند، کارکنانی که فراتر از شرح شغل خود تلاش کنند و سازمان را موطن خود بدانند. بر اساس تئوری‌های سازمانی، رفتار شهروندی سازمانی<sup>۱</sup> به کارایی و اثر بخشی سازمان‌ها از طریق تحولات منابع، نوآوری‌ها و وفق‌پذیری کمک می‌کند. محققین سازمانی به تلاش‌هایی که فراتر از وظایف تعریف شده کارکنان باشد، تحت عنوان «رفتار شهروندی سازمانی» یاد می‌کنند (Podsakoff, 1990). شرایط کاملاً متحول و حاکم بر سازمان‌ها، افزایش رقابت و لزوم اثربخشی آن‌ها در چنین شرایطی، نیاز آن‌ها را به نسل ارزشمندی از کارکنان، بیش از پیش آشکار نموده است، نسلی که از آن‌ها به عنوان سربازان سازمانی یاد می‌شود. این کارکنان بی‌تردید، وجه ممیز سازمان‌های اثربخش از غیر اثربخش هستند. این رفتارها همچون گریسی هستند که چرخش چرخ سازمان را نگاه می‌دارند، حتی اگر این رفتارها با وظایف شغلی ارتباط مستقیمی نداشته باشند (Hourse, L. & Loy, D., 2001). در نظام بوروکراتیک تمام تلاش مدیران در جهت کسب کارایی بیشتر با حفظ سلسله مراتب هرمی سازمان بوده است. به همین جهت، مناسبات سطحی و غیر قابل اطمینان بین افراد وجود دارد. اما در نظام ارزشی انسانی و دموکراتیک مناسباتی درست و قابل اطمینان در میان مردم به وجود می‌آید. در چنین محیطی به سازمان و اعضای آن فرصت داده می‌شود که تا حد توان پیش روند. بر این اساس توجه به شهروندان در نظام ارزشی دموکراتیک رو به افزایش است (Bienstock, 2003). بررسی تحقیقات مختلف نشان داد، عوامل بسیاری مانند، رضایت شغلی، تعهد سازمانی، ادراک از عدالت<sup>۲</sup> سازمانی، سبک‌های رهبری، فرهنگ سازمانی<sup>۳</sup>، ویژگی‌های شغلی، ویژگی‌های سازمانی در بروز رفتار شهروندی سازمانی اثر گذار هستند (Carpanzano, R & Stin, 2009). فرایندهای عدالت نقش مهمی را در سازمان ایفا می‌کنند. عدالت سازمانی مانند چسبی است که باعث می‌شود افراد دور هم جمع شوند و به طور مؤثر با هم کار کنند. بین عملکرد مدیریتی و رفتار کارکنان رابطه وجود دارد و نوع برخورد با افراد در سازمان‌ها ممکن است باورها، احساسات، نگرش‌ها و رفتار کارکنان را تحت تاثیر قرار دهد. رفتار عادلانه از سوی سازمان با کارکنان عموماً منجر به تعهد بالاتر آن‌ها نسبت به سازمان و رفتار شهروندی فرا نقش آن‌ها می‌شود. در کنار عدالت سازمانی، درک کارکنان از فرهنگ سازمانی اهمیت بالایی برخوردار است. فرهنگ سازمانی،

<sup>1</sup> Organizational citizenship behavior

<sup>2</sup> Organization Justice

<sup>3</sup> Organizational culture

سیستمی از استنباط مشترک است که اعضاء نسبت به یک سازمان دارند و همین ویژگی موجب تفکیک دو سازمان از یکدیگر می‌شود، فرهنگ سازمانی مطلوب می‌تواند محرکی برای بهره‌وری باشد و بازدهی کارکنان را افزایش دهد که این امر در گرو ایجاد و تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی است (Rabinson, 2001).

آموزش و پرورش<sup>۱</sup>، از دیر باز، نقشی اساسی در تداوم و بقای جوامع بشری ایفا کرده است. امروزه بیشتر عمر انسان‌ها در نهادهای اجتماعی نظیر مدرسه، دانشگاه و کسب و کار صرف می‌شود. به منظور انجام فعالیت‌های اثربخش در نهادهای اجتماعی، تعلق و همکاری در روابط میان فردی بایستی انجام شود و هر عضو از نهاد باید هزینه معینی را از نظر زمان، تلاش و تحمل فشار بپردازد. در همین راستا بروز رفتارهای شهروندی سازمانی در سطح سازمان‌های دولتی و نهادهای عمومی با توجه به گستردگی و اهمیت آن‌ها بسیار مهم جلوه می‌کند. اشاعه رفتارهای شهروندی سازمانی باعث افزایش اعتماد عمومی نسبت به این سازمان‌ها می‌شود. عملکرد، کارایی و اثربخشی سازمان‌ها را ارتقاء می‌بخشد، باعث افزایش بیش از پیش تعهد در بین کارشناسان سازمان می‌شود و این سازمان‌ها را در کنار مردم قرار می‌دهد. لذا ضروری است این رفتارها و عوامل بروزشان شناسایی و تقویت شوند (Kazemi, 1998). رفتار شهروندی سازمانی، ابتدا در سال ۱۹۸۷ توسط کاتز به عنوان رفتارهای فراتر از تعریف شد. مطالعات زیادی درباره رفتار شهروندی سازمانی و تاثیر آن بر عملکرد سازمان انجام شده است که از مهمترین آن‌ها می‌توان به پژوهش‌های (Organ, 1998) و (Jacks, 2002) اشاره کرد، همه پژوهش‌های انجام شده به این اجماع رسیده‌اند، که رفتار شهروندی سازمانی نتایج برجسته‌ای برای کسب و کارهای سازمانی به همراه (Marcozi & Zin, 2002). رفتار شهروندی سازمانی بیانگر فعالیت‌های کار مرتبط، داوطلبانه و اختیاری است و بطور غیر مستقیم و ضمنی از طریق توصیف رسمی شغل و سیستم پاداش سازماندهی شده و در نهایت کارایی و اثربخشی وظایف سازمان را ارتقا می‌دهد، معرفی ابعاد رفتار شهروندی سازمانی از نظر بودساکف:

- وظیفه شناسی: حالتی است که در آن اعضای سازمان رفتارهای خاصی را انجام می‌دهند.
- نوع دوستی: به رفتارهای مفید و سود بخشی از قبیل ایجاد صمیمیت، همدلی و دلسوزی میان همکاران اشاره دارد.
- فضیلت شهروندی: رفتارهایی از قبیل حضور در فعالیت‌های فوق برنامه و اضافی، در زمانی که این حضور الزامی نباشد.

- جوانمردی : به شکیبایی در برابر موقعیت‌های مطلوب و مساعد، بدون اعتراض، نارضایتی و گلایه مندی، اشاره می‌کند.
- احترام و تکریم : بیان کننده نحوه‌ی رفتار افراد با همکاران، سرپرستان و مخاطبان سازمان است.

با توجه به اهمیت و ارزش رفتار شهروندی سازمانی برای سازمان، پژوهشگران تلاش کرده‌اند تا عوامل نگرشی، موقعیت یا شغلی را که با رفتار شهروندی سازمانی ارتباط دارند را شناسایی کنند (Bos, 2001). سازمان‌ها در عصر اطلاعات باید شرایط سازمانی را به گونه‌ای فراهم نمایند که از منابع انسانی و مادی حداکثر استفاده را به عمل آورند، برای تحقق چنین شرایطی، سازمان‌ها باید بکوشند تا کارکنان خود را به گونه‌ای متقاعد نمایند که فراتر از چارچوب‌های سنتی بوروکراتیک و الزامات تعیین شده سازمانی در خدمت سازمان باشند. این امر مستلزم تقویت رفتارهای شهروندی سازمانی در کارکنان و مدیران است که بتوانند فارغ از قوانین و قواعد دست و پاگیر اداری و با دلسوزی و تعهد کامل سازمان را در دست یابی به اهداف چالش انگیزی که با آن مواجه است، باری دهند. متخصصین علوم اجتماعی از مدت‌ها پیش به اهمیت عدالت به عنوان مبنای اساسی و ضروری برای اثر بخشی کنش‌ها و کارکردهای سازمان پی برده‌اند. از جمله وظایف اصلی مدیریت، حفظ و توسعه رفتارهای عادلانه در مدیران و احساس عدالت در کارکنان است. رفتارهای عادلانه با افراد تعهد آنان به سازمان را افزایش می‌دهد و تلاش‌های داوطلبانه آنان را برای نیل به اهداف اجتماعی دوچندان می‌کند. به طور کلی عدالت موجب انسجام و بی عدالتی به جدائی و تفرقه می‌انجامد. در فراگرد توسعه رفتارهای عادلانه و مهم‌تر از آن شکل دادن احساس عدالت در کارکنان، شناخت و چگونگی تاثیر گذاری رفتارهای مبتنی بر عدالت بر رفتار شهروندی سازمانی از اهمیت به سزائی برخوردار است. عدالت در سازمان بیانگر برابری و لحاظ رفتار اخلاقی در یک سازمان می باشد (Carpanzano & Stin, 2009). عدالت سازمانی، انصاف ادراک شده از تعاملات صورت گرفته در سازمان است (Byogry, 1998). عدالت سازمانی شامل سه بعد عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت تعاملی می باشد. معرفی ابعاد عدالت سازمانی از نظر بیوگری:

- بعد عدالت توزیعی<sup>۱</sup>: به قضاوت منصفانه از توزیع نتایج اشاره دارد. مثل سطوح پرداخت یا فرصت های ارتقاء در یک بافت سازمانی. منشاء این تئوری، نظریه برابری آدامز است (Cohen & Spector, 2001).
- بعد عدالت رویه‌ای<sup>۱</sup>: برابری ادراک شده از وسایل مورد استفاده برای جبران حقوق و مزایا است (Konovsky & Organ, 1993).

<sup>1</sup> Distribute Justice

• بعد عدالت تعاملی<sup>۲</sup>: برجسته بین شخصی تصمیم گیری، بخصوص برابری رفتار تصمیم گیرندگان در فرایندهای تصمیم گیری تاکید دارد (Carpanzano & Stin, 2009). فرهنگ سازمانی ادراکی است، که افراد از سازمان خود دارند و نمایانگر خصوصیات معمول و ثابتی است که سازمان‌ها را از یکدیگر متمایز می‌کند رفتار شهروندی سازمانی می‌تواند اثربخشی سازمان را تحت تاثیر قرار دهد (Podsakoff, 2000). هر سازمان، شخصیتی به نام فرهنگ سازمانی دارد، عاملی است که از یک سو پیوند دهنده اجزای داخلی سازمان بوده و از سوی دیگر، عامل تفکیک‌کننده سازمان از سازمان‌های دیگر است که ایجاد کننده شیوه زندگی در سازمان است، از عمده‌ترین زیر بناهای رفتار سازمانی بشمار می‌رود، معرفی ابعاد فرهنگ سازمانی از نظر (Robbins, 1989):

- خلاقیت : میزان توانایی به کارگیری دانش حاصل از آموزش و تجربه در انجام وظایف مربوطه در سازمان توسط کارکنان است.
- نوآوری و خطرپذیری : میزانی که کارکنان تشویق به نوآوری و خطرپذیری می‌شوند.
- توجه به جزئیات : میزانی که مدیریت باید به نتایج و دستاوردها توجه کند.
- توجه به اعضای سازمان : میزان توجه‌ای که مدیریت به هنگام تصمیم گیری و مشارکت دادن افراد به اعضای سازمان نشان می‌دهند.
- توجه به ره آوردها : میزانی که باید به نتایج و دستاوردها توجه کند و نه به شیوه‌هایی اجرایی که به این نتیجه‌ها می‌انجامد.
- تاثیر نتایج تصمیم‌ها بر کارکنان : میزانی که نتایج تصمیم‌ها بر کارکنان تاثیر گذار است.
- توجه به تیم : میزانی که کارها و فعالیت‌ها حول محور تیم و نه افراد متمرکز می‌شود.
- جاه طلبی : میزان یا درجه‌ای که افراد و اعضای سازمان بلند پرواز و جاه طلب هستند و نه این که همواره سر به زیر و تسلیم باشند.
- پایداری: میزان یا درجه‌ای که سازمان بر حفظ وضع موجود تأکید دارد که این رشد با روند و پیشرفت مغایر است.

با توجه به مراتب فوق و در نظر گرفتن پژوهش‌های انجام شده هدف از بررسی رفتار شهروندی سازمانی ارتقاء عملکرد کارکنان سازمان آموزش و پرورش می‌باشد، محقق بر آن است که در

<sup>1</sup> Procedural Justice

<sup>2</sup> Intraactional Justice

پژوهش حاضر به این سوال پاسخ دهد که: دو متغیر عدالت سازمانی و فرهنگ سازمانی در بروز رفتار شهروندی سازمانی در کارکنان اداره کل آموزش و پرورش استان تهران چه تاثیری دارند؟



شکل ۱. مدل پژوهش

### پیشینه پژوهش

پژوهش فیض (Feiz, 2015)، با عنوان طراحی مدل تعاملی فرهنگ سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی و تأثیر آن بر اثربخشی سازمانی با میانجی‌گری مدیریت دانش در شرکت ملی گاز ایران صورت پذیرفت. این مطالعه نقش میانجی مدیریت دانش را در ارتباط بین فرهنگ و رفتار شهروندی سازمانی با اثربخشی سازمان بررسی می‌کند. فرضیه‌های پژوهش به روش مدل سازی معادلات ساختاری آزمون شد. نتایج نقش میانجی مدیریت دانش را در رابطه بین فرهنگ

با اثربخشی سازمانی، و رفتار شهروندی سازمانی با اثربخشی سازمانی تأیید کرد. حال آن که این نقش در مقایسه با ارتباط مستقیم بین متغیرهای یادشده چندان ملموس نبود. این مقاله یافته های جدیدی را به متون نظری مدیریت دانش می افزاید و بر اهمیت نقش تعاملی فرهنگ و رفتار شهروندی سازمانی بر اثربخشی سازمانی تأکید می کند.

پژوهش میرازئی (Mirzayee, 2015)، با عنوان بررسی تأثیر فرهنگ ملی بر فرهنگ سازمانی با توجه به نقش میانجی تعهد سازمانی در سال ۱۳۹۴ در سازمان صنعت، معدن و تجارت استان خراسان شمالی انجام گرفت. جامعه آماری کلیه کارکنان این سازمان در استان بود که ۲۴۰ نفر را شامل گردید. روش جمع آوری داده ها بر اساس سه پریشنامه فرهنگ ملی هافمن، فرهنگ سازمانی دنیسون و تعهد سازمانی آلن و می بر انجام گرفتن. نتایج پژوهش حاکی از تأثیر مثبت و معنادار فرهنگ ملی بر فرهنگ سازمانی از یک سو و از سوی دیگر تأثیر معنادار متغیر میانجی تعهد سازمانی بر رابطه فرهنگ قومی و فرهنگ سازمانی است.

پژوهش دامغانیان (Damghaniyan, 2014)، با عنوان بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی با میانجی گری کیفیت زندگی کاری در دانشگاه مازندران صورت پذیرفت. برای تجزیه و تحلیل داده ها مدل سازی معادلات ساختاری اجرا شد. یافته ها نشان داد عدالت توزیعی و رویه ای تأثیر معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد. عدالت توزیعی و رویه ای تأثیر معناداری بر کیفیت زندگی کاری دارد. عدالت توزیعی و رویه ای به واسطه کیفیت زندگی کاری تأثیر معناداری بر رفتار شهروندی سازمانی دارد.

پژوهش نوکاریزی (Nokarizi, 2014)، با عنوان بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در کتابداران کتابخانه های عمومی استان خراسان رضوی صورت پذیرفت. نتایج نشان داد، بین رفتار شهروندی سازمانی کتابداران با توجه به متغیرهای جنسیت، گروه های سنی و سطوح تحصیلی کتابداران تفاوت معنادار وجود نداشت اما بین رفتار شهروندی سازمانی کتابداران و سابقه کار آن ها تفاوت معنادار وجود داشت.

پژوهش محمدی (Mohamadi, 2014)، با عنوان بررسی رابطه عدالت سازمانی با رفتار شهروندی سازمانی در شرکت گاز استان ایلام اجر اشد هدف این تحقیق بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی بود که برحسب هدف کاربردی و برحسب نحوه گردآوری داده ها توصیفی-پیمایشی می باشد. جامعه آماری آن تمام کارکنان رسمی شرکت که تعداد آن ها ۹۴ نفر می باشد که تمام آن ها به عنوان نمونه در نظر گرفته شده است. یافته های پژوهش حاکی از آن است که رابطه مثبتی بین عدالت سازمانی و ابعاد آن با رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد و ابعاد عدالت توزیعی، رویه ای و مراوده ای به ترتیب جز اولویت های شرکت هستند.

پژوهش کسرای (Kasraei, 2014)، با عنوان بررسی رابطه بین عدالت سازمانی و اعتیاد به کار با رفتار شهروندی سازمانی در بین کارکنان شرکت آب منطقه ای شهرستان ارومیه صورت گرفت. هدف از پژوهش حاضر بررسی رابطه بین مولفه‌های عدالت سازمانی و اعتیاد به کار با رفتار شهروندی سازمانی کارکنان شرکت آب منطقه‌ای شهرستان ارومیه می‌باشد. روش پژوهش توصیفی - همبستگی می‌باشد. جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان شرکت آب منطقه‌ای شهرستان ارومیه بوده در این تحقیق، نمونه آماری برابر با جامعه آماری و به صورت تمام شمار مورد مطالعه قرار گرفت و ۱۹۶ نفر از کارکنان اداره آب شهر ارومیه به عنوان نمونه آماری جهت مطالعه انتخاب گردید. برای گردآوری اطلاعات مورد نظر از سه پرسشنامه استفاده گردیده و برای محاسبه پایایی از ضریب الفای کرونباخ استفاده شد. یافته‌ها: تجزیه و تحلیل داده‌های گردآوری شده بوسیله ضریب همبستگی پیرسون برابر با  $r = 0/303$  و  $P = 0/000$  می‌باشد. لذا با ضریب اطمینان ۹۵٪ می‌توان گفت که فرض صفر رد شده و در نتیجه رابطه مثبت معنا داری بین سه متغیر رفتار شهروندی با عدالت سازمانی و اعتیاد به کار وجود دارد. نتیجه‌گیری: به دلیل اینکه رفتارهای شهروندی سازمانی رفتارهایی کاملاً داوطلبانه هستند، بیشتر تحت تأثیر تعاملات و رویه های سازمانی قرار دارند. از این رو ضروری است مدیران سازمان‌ها در نحوه برخورد با کارکنان انصاف را رعایت کنند تا میزان بروز رفتارهای شهروندی سازمانی، به ویژه فضیلت شهروندی را در کارکنان افزایش دهند. سازمان‌ها باید در نظر داشته باشند که اعتیاد به کار همیشه نمی‌تواند برای کارکنان و سازمان‌ها مفید واقع شود و لذا مدیران باید به راهکارهایی بیندیشند که از بروز چنین مسائلی که می‌تواند برای سلامتی کارکنان مضر باشد، پیشگیری نمایند.

پژوهش دانایی فرد (DanayeiFard, 2013)، با عنوان بررسی تقویت رابطه رفتار شهروندی سازمانی و عدالت سازمانی به واسطه شخصیت سالم سازمانی صورت پذیرفت. این تحقیق به بررسی نقش عدالت سازمانی در تقویت رفتار شهروندی سازمانی پرداخته و سپس شخصیت سالم سازمانی و یا عبارت دیگر سلامت سازمانی را به عنوان عامل تعدیل‌کننده در این رابطه مورد بحث و بررسی قرار داده است. نتایج حاصل از تحلیل داده‌ها جهت آزمون فرضیه‌های تحقیق توسط آزمون‌های علمی انجام شده، نشانگر آنست که بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت وجود دارد. به عبارتی هر چه تصور مثبت‌تری از عدالت سازمانی در ذهن کارکنان باشد، رفتار شهروندی سازمانی بیشتر خواهد شد. همچنین این رابطه، به واسطه شخصیت سالم سازمانی، تعدیل می‌گردد. یعنی در سازمان‌های دارای شخصیت سالم سازمانی، تاثیر تصور مثبت کارکنان از عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی بیشتر خواهد شد. این بدان معناست که هرچه سازمان‌ها از سلامت شخصیتی و وجودی برخوردار باشند، کارکنان درک



بالایی از رعایت عدالت در سازمان را کسب نموده و این درک بالا باعث تقویت رفتار شهروندی در میان کارکنان خواهد شد.

پژوهش سیدی (Seyedi, 2013)، با عنوان فرهنگ سازمان و تاثیر آن بر عملکرد رفتار شهروندی صورت پذیرفت. در طی سال‌های اخیر تحقیقات بسیار زیادی در رابطه با افزایش عملکرد و بازدهی کارکنان سازمان‌ها صورت گرفته است و عواملی همچون هنجارهای گروهی، ساختار سازمانی، عدالت سازمانی و فرهنگ سازمانی به عنوان متغیرهای زمینه‌ای، جهت توسعه و شهروندان، مورد شناسایی واقع شده‌اند. فرهنگ سازمانی موضوعی است که به تازگی در دانش مدیریت و در قلمرو رفتار سازمانی راه یافته است. به دنبال نظریات و تحقیقات جدید در مدیریت، فرهنگ سازمانی دارای اهمیت روز افزونی شده و یکی از مباحث اصلی و کانونی مدیریت را تشکیل داده است اگرچه مطالعه تفاوت فرهنگی در بین گروه‌ها و جوامع، مساله نسبی بودن فرهنگ را مطرح می‌کند. نسبی بودن فرهنگ به این نکته تاکید دارد که هیچ فرهنگی، ملاک مطلق برای قضاوت کردن در مورد فرهنگ دیگر از نظر بدبودن و یا خوب بودن آن ندارد. با این حال هر فرهنگی می‌تواند و باید در مورد عملکرد خودش قضاوت کند چون اعضای آن هم عامل و هم شاهد آن هستند. نتایج پژوهش حاکی از آن است که شناخت افراد از فرهنگ سازمانی در بروز رفتار شهروندی سازمانی موثر است.

پژوهش مرادی (Moradi, 2012)، با عنوان مدل یابی تأثیر رهبری تحول‌گرا و عدالت سازمانی بر رفتارهای شهروندی سازمانی کارکنان وزارت ورزش و جوانان جمهوری اسلامی ایران صورت پذیرفت. این پژوهش به منظور تحلیل رابطه رهبری تحول‌گرا و عدالت سازمانی با رفتارهای شهروندی سازمانی کارشناسان وزارت ورزش و جوانان انجام گرفت. به منظور جمع‌آوری داده‌ها از پرسشنامه چند عاملی رهبری، پرسشنامه عدالت سازمانی و پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی استفاده شد. از مجموع ۲۸۰ پرسشنامه توزیع شده بین کارشناسان وزارت ورزش و جوانان، ۲۲۰ پرسشنامه (۷۸/۵ درصد) قابل استفاده بود که به عنوان نمونه تحقیق در نظر گرفته شد. برای تحلیل داده‌ها از ضریب همبستگی چندگانه، رگرسیون چند متغیره و روش مدلسازی معادلات ساختاری استفاده شد. نتایج نشان داد که رهبری تحول‌گرا دارای ضریب اثر ۰/۳۶ بر رفتار شهروندی سازمانی است. همچنین با توجه به ضریب اثر ۰/۵۵ رهبری تحول‌گرا بر عدالت سازمانی و ضریب اثر ۰/۴۴ عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی، ضریب اثر کل رهبری تحول‌گرا بر رفتار شهروندی سازمانی ۰/۶۰ به دست آمد. مدل ارائه شده در این پژوهش تأثیرات مستقیم و غیرمستقیم رهبری تحول‌گرا از طریق عدالت سازمانی را بر رفتارهای شهروندی سازمانی تأیید کرد. در نتیجه مدیران وزارتخانه ورزش و جوانان با به کارگیری این

شیوه رهبری علاوه بر افزایش ادراک کارکنان از عدالت سازمانی، می‌تواند بروز رفتارهای شهروندی سازمانی و در نهایت عملکرد سازمان خود را ارتقاء بخشد.

پژوهش امیرخانی (Amirkhani, 2012)، با عنوان تأثیر ادراک کارکنان از عدالت سازمانی بر هویت سازمانی صورت پذیرفت. برای سنجش عدالت سازمانی سه بعد عدالت توزیعی، رویه‌ای و مراوده‌ای مورد نظر قرار گرفته و برای سنجش هویت سازمانی عوامل عضویت، وفاداری و شباهت لحاظ گردیده است که بعد از تحلیل داده‌ها و انجام تحلیل عاملی، ابعاد هویت سازمانی در هم ادغام شده و به دو بعد عضویت و وفاداری کاهش یافتند. روش تحقیق در این پژوهش، توصیفی از نوع همبستگی است و از لحاظ زمانی یک تحقیق مقطعی به حساب می‌آید. جامعه آماری این پژوهش را کارکنان سه دانشگاه معتبر تهران، علامه طباطبایی و تربیت مدرس تشکیل می‌دهند و داده‌های این تحقیق توسط پرسشنامه جمع آوری شده است. همچنین برای بررسی تأثیر ادراک افراد از رعایت عدالت سازمانی بر هویت سازمانی آنان از مدل معادلات ساختاری و نرم افزار لیزرل استفاده شده است. نتایج پژوهش حاکی از آن است که عدالت سازمانی بر هویت کارکنان تأثیر گذار است. همچنین یافته‌های پژوهش نشان می‌دهد که در این سه دانشگاه، عدالت و هر سه بعد آن یعنی عدالت توزیعی، عدالت رویه‌ای و عدالت مراوده‌ای از وضعیت نامطلوبی برخوردارند، هویت سازمانی و بعد وفاداری دارای وضعیت متوسطی هستند و عامل عضویت وضعیت مناسبی دارد.

پژوهش رضوی (Razavi, 2012)، با عنوان بررسی رابطه بین هویت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی صورت پذیرفت. هدف پژوهش حاضر بررسی رابطه بین هویت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی گلستان بوده است. پژوهش حاضر به دنبال بررسی این موضوع با طرح این سؤال است که: آیا بین هویت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی در دانشگاه علوم پزشکی گلستان رابطه وجود دارد؟ جامعه آماری پژوهش کلیه کارکنان دانشگاه علوم پزشکی گلستان بودند که تعداد آنها ۹۵۰ نفر بود که با بهره‌گیری از جدول کرجسی و مورگان، ۲۷۴ نفر به عنوان حجم نمونه تعیین گردید و روش نمونه‌گیری، تصادفی ساده بوده است. داده‌های تحقیق با روش و پرسشنامه رفتار شهروندی سازمانی « چنی » کتابخانه‌ای و میدانی گردآوری شده و ابزار مورد استفاده پرسشنامه استاندارد هویت سازمانی بوده است. همچنین روش مورد استفاده جهت تجزیه و تحلیل داده‌ها آزمون ضریب همبستگی اسپیرمن، آزمون تحلیل « پادساکف » واریانس چند عامله و معادلات ساختاری بود که نتایج تجزیه و تحلیل داده‌ها معنا دار بودن تمامی فرضیه‌های فرعی و اصلی را نشان می‌دهد و به طور کلی فرضیه‌های پژوهش مورد تأیید قرار گرفتند.

پژوهش سلیمانی (Solyemani, 2012)، با عنوان نقش هویت سازمانی در پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی در دانشگاه علوم اسلامی رضوی و دانشگاه خیام مشهد صورت پذیرفت. در پژوهش حاضر تلاش شد وضعیت هویت سازمانی در دو دانشگاه و رابطه آن‌ها با رفتار شهروندی سازمانی مورد بررسی قرار گیرد. پژوهش با روش همبستگی انجام شد. جامعه مورد مطالعه در این پژوهش را کارکنان رسمی، پیمانی، قراردادی دانشگاه علوم اسلامی رضوی و دانشگاه خیام در سال تحصیلی ۹۰-۸۹ در بر می‌گرفت که تعداد آن‌ها به ترتیب برابر با ۷۵ و ۵۰ نفر بود یافته‌ها نشان داد که بین رفتار شهروندی سازمانی و هویت سازمانی رابطه معنادار وجود دارد. همچنین نمره این دو متغیر در دانشگاه‌ها در سطح بالایی قرار داشت، میانگین نمره دانشگاه علوم اسلامی رضوی در هر دو متغیر هویت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی بالاتر از دانشگاه غیردولتی خیام بود، همچنین نتیجه تحلیل رگرسیون نشان داد که ۴۰ درصد از تغییرات رفتار شهروندی سازمانی از طریق هویت سازمانی کارکنان دو دانشگاه قابل تبیین است.

### روش پژوهش

این پژوهش کاربردی و روش پژوهش توصیفی از نوع همبستگی است. پژوهش‌های کاربردی با استفاده از زمینه و بسترشناختی و معلوماتی که از راه پژوهش‌های بنیادی فرام شده، برای رفع نیازمندی‌های بشر و بهبود و بهینه‌سازی ابزارها، روش‌ها، اشیاء و الگوها در جهت توسعه، رفاه و آسایش و ارتقاء زندگی انسان بکار می‌روند. جامعه آماری این پژوهش مدیران، معاونین، رئیس‌ان و کارشناسان اداره کل آموزش پرورش استان تهران در سال تحصیلی ۱۳۹۳-۱۳۹۴ که در مجموع تعداد ۵۰۰ نفر بودند، تشکیل داد. که بر اساس فرمول کوکران و مطابق جدول کرجسی و مورگان، ۲۱۷ نفر به عنوان نمونه انتخاب گردید. روش نمونه‌گیری این پژوهش به صورت تصادفی طبقه‌ای می‌باشد.

### ابزار پژوهش

برای گردآوری داده‌ها در این پژوهش، از روش کتابخانه‌ای و میدانی استفاده شد. در روش کتابخانه‌ای از کتاب‌ها، پایان‌نامه‌ها، مقاله‌های پژوهشی، مجله‌ها و سایت‌های معتبر علمی استفاده گردید است. در روش میدانی از پرسشنامه‌های استاندارد در مقیاس پنج گزینه‌ای لیکرت استفاده شده است. با مرور پیشینه پژوهش از سه پرسشنامه استاندارد برای سنجش رفتار شهروندی سازمانی، عدالت سازمانی و فرهنگ سازمانی به شرح ذیل استفاده شده است.

منظور از رفتار شهروندی سازمانی در این پژوهش، نمراتی است که شرکت‌کنندگان با استفاده از پرسشنامه پودساکف ( Podsakoff, 1990 ) بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت بدست آورده‌اند. وظیفه‌شناسی با استفاده از سؤال‌های شماره ۴، ۷ و ۸ نوع دوستی با استفاده از سؤال‌های ۱ و ۱۱، فضیلت شهروندی با استفاده از سؤال‌های شماره ۳ و ۵، جوانمردی با استفاده از سؤال‌های شماره ۲، ۶ و ۱۰، احترام و تکریم با استفاده از سؤال‌های شماره ۹ و ۱۲ پرسشنامه استاندارد پودساکف سنجیده می‌شود.

منظور از عدالت سازمانی در این پژوهش، نمراتی است که شرکت‌کنندگان در پژوهش از پرسشنامه ( Beugre, 1998 ) بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت بدست آوردند. عدالت توزیعی با استفاده از سؤال‌های شماره ۱ الی ۹، عدالت رویه‌ای با استفاده از سؤال‌های شماره ۱۰ الی ۱۴ عدالت توزیعی با استفاده از سؤال‌های شماره ۱۵ الی ۲۱ پرسشنامه استاندارد بیوگری سنجیده می‌شود.

منظور از فرهنگ سازمانی در این پژوهش، نمراتی است که شرکت‌کنندگان در پژوهش با استفاده از پرسشنامه ( Robbins, 1989 ) بر اساس طیف ۵ گزینه‌ای لیکرت بدست آورده‌اند. خلاقیت با استفاده از سؤال‌های شماره ۱ الی ۹ پرسشنامه استاندارد رابینز سنجیده می‌شود. خطرپذیری با استفاده از سؤال‌های شماره ۱۰ الی ۱۶، توجه به جزئیات با استفاده از سؤال‌های شماره ۱۷ الی ۲۰، توجه به ره آورده‌ها با استفاده از سؤال‌های شماره ۲۱ الی ۲۴، توجه به اعضای سازمان با استفاده از سؤال‌های شماره ۲۵ الی ۳۰، توجه به تیم با استفاده از سؤال‌های شماره ۳۶ الی ۴۶، جاه طلبی کارکنان با استفاده از سؤال‌های شماره ۴۷ الی ۵۲، پایداری با استفاده از سؤال‌های شماره ۵۳ الی ۵۶ پرسشنامه استاندارد رابینز سنجیده می‌شود.

برای انجام آماره‌های توصیفی و فراوانی از نرم افزار SPSS و برای انجام تحلیل استنباطی از نرم افزار Smart PLS استفاده می‌شود. نرم افزار اسمارت پی ال اس یک نرم افزار معادلات ساختاری است که بر پایه رگرسیون و همبستگی می‌باشد و روابط همزمان را مورد بررسی قرار می‌دهد و همچنین روابط مستقیم و غیر مستقیم را نیز پوشش می‌دهد. از آنجا که همبستگی فقط رابطه را می‌سنجد و نمی‌تواند تاثیر را اندازه‌گیری کند باید از رگرسیون استفاده کرد. رگرسیون علاوه بر بررسی رابطه، میزان تاثیر را می‌سنجد، نرم افزار اسمارت پی ال اس نیز با استفاده از رگرسیون میزان تاثیر را می‌سنجد. ضریب خطای پنج درصد در محاسبه نتایج پیش‌بینی شده است.

## یافته های پژوهش

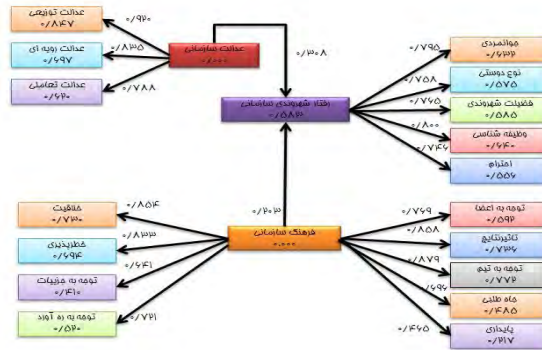
## آماره های توصیفی متغیرهای پژوهش

جدول ۱. آماره های توصیفی متغیرهای پژوهش

مولفه ها	کمترین مقدار	بیشترین مقدار	میانگین	انحراف معیار	واریانس
نوع دوستی	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	۳/۸۵۷	۰/۹۰۱	۰/۸۱۱
جوانمردی	۱/۵۰۰	۵/۰۰۰	۳/۸۷۳	۰/۸۶۸	۰/۷۵۴
فضیلت شهروندی	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	۳/۶۲۰	۰/۹۴۳	۰/۸۸۸
وظیفه شناسی	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	۳/۳۵۶	۱/۰۴۲	۱/۰۸۶
احترام	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	۳/۱۶۶	۱/۱۴۸	۱/۳۱۷
توزیعی	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	۳/۳۹۷	۱/۰۹۴	۱/۱۹۷
روبه ای	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	۳/۵۸۸	۰/۹۴۳	۰/۸۸۹
تعاملی	۱/۱۴۰	۵/۰۰۰	۳/۶۸۸	۰/۹۳۱	۰/۸۶۷
خلاقیت و نوآوری	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	۳/۴۹۳	۱/۱۵۹	۱/۳۴۳
خطرپذیری	۰/۸۶۰	۴/۲۹۰	۲/۱۲۶	۱/۰۲۵	۱/۰۵۱
توجه به جزئیات	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	۲/۸۰۲	۱/۱۶۶	۱/۳۵۹
توجه به ره آورد	۱/۰۰۰	۵/۰۰۰	۲/۹۱۸	۱/۱۶۸	۱/۳۶۴
توجه به اعضای سازمان	۱/۱۷۰	۵/۰۰۰	۳/۰۷۵	۱/۰۳۲	۱/۰۶۵
تأثیر نتایج تصمیمات بر کارکنان	۱/۰۰۰	۵/۳۰۰	۲/۵۸۵	۱/۱۸۵	۱/۴۰۵
توجه به تیم	۱/۰۹۰	۵/۰۰۰	۲/۸۷۲	۱/۱۴۷	۱/۳۱۴
جاه طلبی و تهورطلبی	۱/۱۷۰	۵/۰۰۰	۳/۳۵۵	۱/۰۷۸	۱/۱۶۱
پایداری	۱/۲۵۰	۵/۰۰۰	۳/۸۸۵	۰/۹۰۱	۰/۸۱۱

## آمار استنباطی

در مدل مربوط به پژوهش همان طور که در شکل زیر نمایش داده شده است، ۱۷ مدل اندازه گیری مربوط به ۱۷ متغیر فرعی و ۳ متغیر اصلی پژوهش وجود دارد.



شکل شماره ۲. ضرایب استاندارد شده مدل تحقیق

بنابراین برای تحلیل مدل کلی نیاز به بررسی ۱۷ مدل اندازه‌گیری فرعی و ۳ مدل اندازه‌گیری اصلی موجود داریم. در مدل پژوهش ضرایب بارهای عاملی هر یک از سوالات مربوط به ۱۷ متغیر فرعی و ۳ متغیر اصلی، بررسی شده است. شکل ۳ مربوط به ضرایب مسیر یا ضرایب استاندارد شده مدل پژوهش می‌باشد و بارهای عاملی روی فلش‌های این مدل آمده است.

### ضرایب معنی داری t

برای بررسی برازش مدل ساختاری پژوهش از چندین معیار استفاده می‌شود که اولین و اساسی‌ترین معیار، ضرایب معنی داری t یا همان مقادیر t-values می‌باشد. در صورتی که مقدار این اعداد از ۱/۹۶ بیشتر شود، نشان از صحت رابطه‌ی بین متغیرها و در نتیجه تایید فرضیه‌ها پژوهش در سطح اطمینان ۰/۹۵ است.



شکل ۳. ضرایب معنی داری t

## آزمون سوالات پژوهش

سوال اول: آیا عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی و مولفه‌های آن تأثیرگذار است؟

### جدول ۲. بررسی تأثیر عدالت سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی و مولفه‌های آن

متغیر مستقل	متغیر وابسته	رابطه در مدل	ضریب مسیر	T-Value	نتیجه
رفتار شهروندی	رفتار شهروندی	رفتار شهروندی > عدالت سازمانی	۰/۳۰۸	۴/۱۴۷	عدالت سازمانی بر روی رفتار شهروندی تأثیر مثبت و معنی داری دارد
جوئمردی	جوئمردی	جوئمردی > عدالت سازمانی	۰/۲۴۵	۴/۰۴۲	عدالت سازمانی بر روی رفتار شهروندی تأثیر مثبت و معنی داری دارد
نوع دوستی	نوع دوستی	نوع دوستی > عدالت سازمانی	۰/۱۲۳۳	۳/۹۳۲	عدالت سازمانی بر روی رفتار شهروندی تأثیر مثبت و معنی داری دارد
فضیلت	فضیلت	فضیلت > عدالت سازمانی	۰/۲۳۶	۴/۰۰۵	عدالت سازمانی بر روی رفتار شهروندی تأثیر مثبت و معنی داری دارد
وظیفه شناسی	وظیفه شناسی	وظیفه شناسی > عدالت سازمانی	۰/۲۴۶	۴/۱۴۹	عدالت سازمانی بر روی رفتار شهروندی تأثیر مثبت و معنی داری دارد
احترام	احترام	احترام > عدالت سازمانی	عدالت سازمانی	۴/۲۴۰	عدالت سازمانی بر روی رفتار شهروندی تأثیر مثبت و معنی داری دارد

با توجه به جدول شماره ۲، تمام روابط موجود تایید شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد، مقدار ضریب مسیر برای رابطه بین متغیر مستقل عدالت سازمانی و متغیر وابسته رفتار شهروندی سازمانی برابر ۰/۳۰۸ می‌باشد، با توجه به مقدار ملاک، این رابطه معنادار است. از طرفی مقدار T-Value در کلیه روابط بین متغیر مستقل عدالت سازمانی و متغیر وابسته رفتار شهروندی سازمانی برابر با ۴/۱۴۷ می‌باشد، که بیش از ملاک (۱/۹۶) است. بنابراین می‌توان گفت که عدالت سازمانی

بر روی رفتار شهروندی تاثیر مثبت و معنی داری دارد. همچنین عدالت سازمانی با زیرشاخص‌های رفتار شهروندی نیز رابطه مثبت و معنی داری دارد و بیشترین تاثیر (۰/۲۴۶) را متغیر مستقل عدالت سازمانی بر بعد وظیفه‌شناسی از متغیر وابسته رفتار شهروندی سازمانی دارد و کمترین تاثیر (۰/۲۳۰) را متغیر مستقل عدالت سازمانی بر بعد احترام از متغیر وابسته رفتار شهروندی سازمانی دارد. در نتیجه سؤال اصلی اول و زیر مجموعه‌های آن تایید می‌شود.

سؤال دوم: آیا فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی و مولفه‌های آن تأثیرگذار است؟

### جدول ۰۳. بررسی تاثیر فرهنگ سازمانی بر رفتار شهروندی سازمانی و مولفه‌های آن

نتیجه	T-Value	ضریب مسیر	رابطه در مدل	متغیر مستقل	متغیر وابسته
فرهنگ سازمانی بر روی رفتار شهروندی تاثیر مثبت و معنی داری دارد	۳۱۳۵۴	۰/۲۰۳	رفتار شهروندی > فرهنگ سازمانی	رفتار شهروندی	رفتار شهروندی
فرهنگ سازمانی بر روی رفتار شهروندی تاثیر مثبت و معنی داری دارد	۳۱۲۹۳	۰/۳۱۵	جولمردی > فرهنگ سازمانی	جولمردی	رفتار شهروندی
فرهنگ سازمانی بر روی رفتار شهروندی تاثیر مثبت و معنی داری دارد	۳۱۴۰۹	۰/۳۰۰	نوع دوستی > فرهنگ سازمانی	نوع دوستی	رفتار شهروندی
فرهنگ سازمانی بر روی رفتار شهروندی تاثیر مثبت و معنی داری دارد	۳۱۳۰۳	۰/۳۰۳	فضیلت > فرهنگ سازمانی	فضیلت	رفتار شهروندی
فرهنگ سازمانی بر روی رفتار شهروندی تاثیر مثبت و معنی داری دارد	۳۱۲۹۶	۰/۳۱۷	وظیفه‌شناسی > فرهنگ سازمانی	وظیفه‌شناسی	رفتار شهروندی
فرهنگ سازمانی بر روی رفتار شهروندی تاثیر مثبت و معنی داری دارد	۳۱۳۴۹	۰/۲۹۵	احترام > فرهنگ سازمانی	احترام	رفتار شهروندی

با توجه به جدول شماره ۳، تمام روابط موجود تایید شده است. یافته‌های پژوهش نشان داد، مقدار ضریب مسیر برای رابطه بین متغیر مستقل فرهنگ سازمانی و متغیر وابسته رفتار شهروندی سازمانی برابر ۰/۳۱۷ می‌باشد، با توجه به مقدار ملاک، این رابطه معنا دار است. از طرفی مقدار T-Value در کلیه روابط بین متغیر مستقل فرهنگ سازمانی و متغیر وابسته رفتار شهروندی سازمانی برابر با ۳۱۳۵۴ می‌باشد، که بیش از ملاک (۱/۹۶) است. بنابراین می‌توان گفت که فرهنگ سازمانی بر روی رفتار شهروندی تاثیر مثبت و معنی داری دارد. همچنین فرهنگ سازمانی با زیرشاخص‌های رفتار شهروندی نیز رابطه مثبت و معنی داری دارد و بیشترین تاثیر (۰/۳۱۷) را متغیر مستقل فرهنگ سازمانی بر بعد وظیفه‌شناسی از متغیر وابسته رفتار شهروندی سازمانی دارد و کمترین تاثیر (۰/۲۹۵) را متغیر مستقل فرهنگ سازمانی بر بعد احترام از متغیر وابسته رفتار شهروندی سازمانی دارد. در نتیجه سؤال اصلی دوم و زیر مجموعه‌های آن تایید می‌شود.



## بحث و نتیجه گیری

یافته‌های مربوط به سؤال شماره یک این پژوهش نشان داد، در بین پرسنل آموزش و پرورش تهران هر یک از ابعاد عدالت سازمانی میانگین خاصی را بخود اختصاص داده‌اند. عدالت توزیعی به انصاف ادراک شده از توزیع ستاده‌ها اطلاق می‌شود. (Konovsky, Colon, 2005). پژوهش حاضر نشان می‌دهد که ادراک از عدالت توزیعی در بین پرسنل آموزش و پرورش در پایین‌ترین سطح قرار دارد و کمترین میانگین در این پژوهش مربوط به ادراک افراد از عدالت توزیعی می‌باشد. عدالت رویه‌ای یعنی عدالت درک شده از فرایندی که برای تعیین توزیع پاداش‌ها استفاده می‌شود (Rabinson, 2001). پژوهش حاضر نشان می‌دهد که ادراک از عدالت رویه‌ای در بین پرسنل پرسنل آموزش و پرورش در سطح متوسط قرار دارند. عدالت تعاملی شامل روشی است که عدالت سازمانی توسط سرپرستان به زیردستان منتقل می‌شود (Saunders & Thornbill, 2003). این نوع عدالت مرتبط با جنبه‌های فرآیند ارتباطات (همچون ادب، صداقت و احترام) بین فرستنده و گیرنده عدالت است. به خاطر اینکه عدالت تعاملی توسط رفتار مدیریت تعیین می‌شود، این نوع عدالت مرتبط با واکنش‌های شناختی، احساسی و رفتاری نسبت به مدیریت یا به عبارت دیگر سرپرست است. مکیزی بیان می‌دارد که بین حمایت فردی و انتظارات کاری بالا و جوانمردی در سازمان رابطه مثبت وجود دارد (Ship, 1998). پودساکف بیان می‌دارد که بین القاء بینش در بین کارکنان و انتظارات کاری بالا با رفتار شهروندی سازمانی رابطه وجود دارد (Podsakoff, 1990).

به نظر می‌رسد که رهبری تعامل گرا با رفتار شهروندی سازمانی بیشتر رابطه دارد، زیرا رهبران تعامل گرا در اختصاص پاداش‌ها به کارکنان بیشتر عدل و انصاف را رعایت می‌کنند. اگر که پاداش‌های اختصاص داده شده با میزان عملکرد افراد همخوانی داشته باشد، کارکنان به این نتیجه خواهند رسید که با آن‌ها به شکل منصفانه برخورد شده است و رفتارهای شهروندی سازمانی را بیشتر انجام خواهند داد (Podsakoff, 2000). (Makenize, 2001) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که بین میزان انصاف در اختصاص پاداش‌ها به کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت وجود دارد. پژوهش حاضر نشان می‌دهد که ادراک از عدالت تعاملی در بین پرسنل آموزش و پرورش در بالاترین سطح قرار دارد و بیشترین میانگین در این پژوهش مربوط ادراک افراد از عدالت تعاملی می‌باشد. این یافته‌ها با نتایج پژوهش‌های (Janson, 2008) هماهنگ است. این یافته با نتایج به دست آمده در مطالعات (Carpanzano, 2009) و (Mesterson, 2000) همخوانی دارد. (Greenberg, 2001) به رابطه بین اعتماد کارکنان و عدالت سازمانی ادراک شده معتقد بودند، مطالعات آن‌ها نشان داد که عدالت ادراک شده کارکنان قویا ریشه در تعاملات بین آن‌ها با مدیر دارد. آن‌ها به این نتیجه رسیدند که اعتماد کارکنان به سازمان موجب احساس عدالت ادراک شده در کارکنان نسبت

به سازمان می‌شود. نتایج این پژوهش نیز نشان داد که عدالت تعاملی مولفه بسیار مهمی در ایجاد رفتار شهروندی سازمانی می‌باشد. (Skalich & Foler, 1997) نتیجه گرفتند، که وقتی سرپرستان حساسیت و توجه کافی به زیردستان خود نشان می‌دهند و با آن‌ها با احترام رفتار می‌کنند کارکنان شکیبایی بیشتری از خود در برابر توزیع ناعادلانه پرداخت‌ها یا رویه‌های ناعادلانه از خود نشان می‌دهند. (Podsakoff, 2000)، اگر که پاداش‌های اختصاص داده شده با میزان عملکرد افراد همخوانی داشته باشد، کارکنان به این نتیجه خواهند رسید که با آن‌ها به شکل منصفانه برخورد شده است و رفتارهای شهروندی سازمانی را بیشتر انجام خواهند داد. مطالعات متعدد توسط مورمن و همکارانش رابطه بین رفتار شهروندی سازمانی عدالت رویه‌ای را تایید کرد.

همچنین (Organ, 1998)، نشان داد که رابطه معناداری بین ادراک از عدالت و ابعاد رفتار شهروندی سازمانی وجود دارد (Far, 2003) نیز بر توانایی ادراک رویه‌ای برای پیش‌بینی رفتار شهروندی سازمانی تأیید کرده است. با افزایش عدالت سازمانی رفتار شهروندی سازمانی نیز افزایش می‌یابد. نتایج بدست آمده با پژوهش‌ها دیگر همسو است (Kolmir, N. & Praker, 2005) نشان داده‌اند که فرآیندهای عدالت نقش مهمی را در سازمان ایفا می‌کنند. (Janson, 2008) پژوهشی تحت عنوان افزایش سطح رفتار شهروندی سازمانی اعضای هیات علمی دانشگاه‌های ترکیه انجام داد. در این پژوهش به این نتیجه رسیدند که اعتماد به مافوق رابطه بین عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی را تعدیل می‌کند. پژوهش (Moorman, 1991) بر روی ادراک عدالت سازمانی و رفتار شهروندی سازمانی رابطه علی بین این دو را آشکار کرد. (Vigoda, 2000) ثابت کرد کارکنان با سازگاری بالا محیط را عادلانه‌تر درک کرده و بنابراین با عملکرد بهتری مقابله به مثل می‌کنند. ممکن است عملکرد رسمی کارمند و تمایل او را برای درگیر شدن در رفتار شهروندی سازمانی افزایش دهند. نتایج بدست آمده از تحلیل‌های دیگر نیز نشان داد رفتار شهروندی سازمانی در آموزش و پرورش را می‌توان از طریق ابعاد عدالت سازمانی پیش‌بینی کرد. این نتایج با پژوهش‌های (Gorge, Vilson and Trip, 2010) و (Spectoe & Charsh, 2002) همسو می‌باشد. (Podsakoff, 2000) اثبات کرد که اگر با کارکنان به شکل منصفانه برخورد شود آنان رفتارهای شهروندی سازمانی را بیشتر انجام خواهند داد. (Makenize, 2001) در پژوهش خود به این نتیجه رسید که بین میزان انصاف در اختصاص پاداش‌ها به کارکنان و رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبت وجود دارد.

یافته‌های مربوط به **سؤال شماره دو** این پژوهش نشان داد، در بین پرسنل آموزش و پرورش تهران هر یک از ابعاد فرهنگ سازمانی میانگین خاصی را بخود اختصاص داده‌اند. فرهنگ سازمانی در بروز هریک از ابعاد رفتار شهروندی سازمانی میانگین خاصی را بخود اختصاص داده‌اند. وظیفه شناسی شامل رفتارهایی نظیر وقت شناسی، حفظ رکورد حضور در سطح بالاتر از متوسط و پیروی از رویه‌ها و مقررات است. در پژوهش حاضر بالاترین تاثیر را فرهنگ سازمانی بر بعد وظیفه شناسی و

پایین‌ترین میانگین را بعد احترام از مولفه‌های رفتار شهروندی سازمانی به خود اختصاص داده‌اند. پژوهش حاضر نشان می‌دهد که پرسنل اداره کل آموزش و پرورش از سطح وظیفه‌شناسی بالایی برخوردار هستند. پایین‌ترین میانگین را بعد احترام دارد. رفتارهای معنوی که از بروز مسایل و مشکلات کاری جلوگیری کرده به کاستن از شدت مشکلات پیش‌بینی شده کمک می‌کند. افراد با رفتارهای مستقیم و غیر مستقیم به کارمند دیگری در حل مسئله‌ای که هم اکنون با آن روبه‌رو است کمک می‌کنند. براساس پژوهش انجام گرفته، پرسنل آموزش و پرورش در سطح رضایت‌مندی قرار دارند. جوانمردی تنها بعدی است که فقدان رفتارها را شناسایی می‌کند (Organ, 1988). آن را به عنوان شکیبایی کردن، بدون هر گونه شکایتی در موقعیت‌های نامطلوب، توصیف کرد. این بعد ممکن است بیشتر مورد علاقه مدیران و سرپرستان است زیرا تاکید آن بر عدم شکایت از مشکلات و مسایل پیش آمده در محیط کار می‌باشد. در پژوهش انجام گرفته در آموزش و پرورش میانگین خوبی دارد. فضیلت شهروندی عبارتست از مشارکت مسئولانه در زندگی سیاسی سازمان به عنوان مثال تلاش برای آگاهی کامل و روزمره از مسایل مهم سازمانی در زمره این نوع رفتارها است (Organ, 2001) در پژوهش‌ها خود اثبات کرده است که رفتار شهروندی سازمانی کارکنان به عنوان اقدامات مثبت برخی از کارکنان برای بهبود بهروری و همبستگی و انسجام در محیط کاری بسیار موثر است و نتایج این پژوهش با نتایج پژوهش انجام شده سازگاری دارد. پژوهشی در خصوص رفتار شهروندی مدیریت و رابطه مثبت آن بر رفتار شهروندی سازمانی و کاهش تضاد بین کارکنان با یکدیگر انجام داده است که یافته‌های پژوهش نشان داد که رفتار شهروندی سازمانی رابطه مثبتی در انجام فرآیندها دارد که نتایج حاصل از این پژوهش با یافته‌های پژوهش انجام شده همسو است (Raub, 2008). نتایج بدست آمده از پژوهش، با این پژوهش‌ها هم سو است، ادراک افراد از فرهنگ هر سازمان می‌تواند در بروز رفتارهای شهروندی پرسنل تأثیر بسزای داشته باشد. همچنین فرهنگ سازمانی با زیرشاخص‌های رفتار شهروندی نیز رابطه مثبت و معنی داری دارد.

### پیشنهادهای مبتنی بر نتایج پژوهش به مسئولین سازمان

- برای درک عدالت رویه‌ای در بین کارکنان تمام تلاش خود را در جهت کاربرد رویه‌های مشابه برای تمام افراد و کارکنان سازمان در هر بخش از سازمان خود داشته باشند، در فرایند تصمیم‌گیری‌های خود اطلاعات صحیح را کسب کرده و رویه‌های را بر اساس آن پایه‌گذاری کنند، رویه‌های تصویب شده در سازمان باید قابل اصلاح باشند و رویه‌های تصویب شده در سازمان متکی بر موازین اخلاقی و هنجارهای پذیرفته شده.

- کارکنان خود را رها نکرده و به نیازهای فیزیکی، شناختی، اجتماعی و هیجانی کارکنان پاسخ دهند، تعاملات بین کارکنان و مسئولین هرگز به شکل تحقیر آمیز و نامطلوب انجام نگیرد، به دنبال ضعف عملکرد کارکنان نباشند و عملکردهای مثبت ایشان را نادیده نگیرند و به استقلال و قدرت کارکنان در فرآیند فعالیت‌های سازمانی که بر عهده ایشان است احترام گذاشته.
- سازمانها تلاش کرده تا کارکنان بین خود و سازمان ویژگی‌های مشترک پیدا کنند.
- در ایجاد و پرورش خلاقیت و نوآوری استراتژی تمرکز به یک موضوع، یک فکر، یک کار در سازمان و یا جامعه انتخاب شود تا افراد بتوانند از مجموعه توانمندیهای ذهنی و عقلی خود در راستای به وجود آوردن روش‌های جدید و ابداع پیرامون یک موضوع خاص استفاده بهینه‌ای کنند.

## References

- Amirkhani. (2012). The impact of employee perceptions of organizational justice on corporate identity, *Journal of Business Strategies*. (in Persian).
- Arminerego. (2006). the relationship between organizational citizenship behavior and performance of faculty members with professional motivation and confidence to students who graduate from view. *Academy of Management Journal*, Vol,40(2). Pp: 410.
- Babato, K. (2000). "Striking a Balance between Trust and Control in a Virtual Organization: A Content Analysis of Open Source Software Case Studies", *Journal of applied psychology*. Vol. 11, 2001, pp277-304.
- Bazzel. (2007). Organizational Structure as a moderator of the relationship between procedural, interactional Justice, perceived Organizational support and supervisory trust, *Journal of Applied psychology*, Vol, 88.
- Bienstock, C., DeMoranville, C.W., and Smith, R.K. (2003). Organizational citizenship Behavior and Service Quality, *Journal Of Services Marketing*, Vol, 17, Pp: 378-357.
- Boers, B. & Nordqvist, M. (2012). Understanding Hybrid-Identity Organizations: The Case of Publicly Listed Family Businesses. *International Studies in Entrepreneurship*, Vol, 15. Pp: 251-269.

- Bos, K. (2001). Fundamental Research by Means of Laboratory Experiments Is Essential For a Better Understanding of Organizational Justice", Journal of Vocational Behavior, Vol 58, and pp: 254-259.
- Byogry, D. (1998). "Analysis effect of organizational politics and procedural justice with structural equation modeling. Vol, 7.
- Chimen and Zarat. (2010). the relationship between burnout and its three dimensions of organizational citizenship behavior. Human Relation, Vol 10.
- Cohen & Spector. (2001) . The role of justice in organizations. Organization Behavior and Human Decision Processes, Vol(86).
- Colon, D. & Nowakowski, J. (2005). Organizational Justice. Conflict Management.
- Carpanzano, Russell & Byrne. (2000). The relationship of emotional exhaustion to work attitudes, job performance rating, and organizational citizenship Behavior, fifteenth annual conference of society for industrial and organizational psychology in New Orleans.
- Carpanzano, R & Stin, J.H. (2009). Organizational Justice & Behavioral Ethics: Promises & Prospects. Business Ethics Quarterly, Vol19.
- Cheney G. (1983). On the various and changing meanings of organizational membership: a field study of organizational identification. Communication Monographs, Vol 50 (4). Pp:342-62.
- Damghanian. (2014). the effect of organizational justice, organizational citizenship behavior mediated by the quality of working life. Journal of Organizational Culture Management. V. 12. (in Persian).
- DanayeiFard. (2013). Examine the relationship between organizational citizenship behavior and organizational justice by strengthening institutional healthy personality. Journal of Management in Iran. (in Persian).
- Dhalla, R. (2008). The influence of organizational identity, image and reputation on organizational strategic responses to institution pressure. Dissertation submitted partial fulfillment of the requirement for the degree of doctor of education in the college of education in the college of education at the york university. Toronto University.
- Far, D. (2003). Trust as mediator of the relationship between organizational justice and work outcomes. Journal of the organizational Behavior. Vol 23.
- Fehsenfeld, C. (2010). Founders' sensemaking and sensegiving behaviors effect on the organizational identities of new charter schools. Boston in partial fulfillment of the requirements for the degree of doctor of education. University of Massachusetts.
- Feiz, D. (2014). Interactive model of organizational culture and organizational citizenship behavior and its impact on organizational effectiveness with the mediation of knowledge management, National Iranian Gas Company. (in Persian).

- Greenberg, J. (2004). Stress Fairness to Fare No Stress: managing Workplace Stress by Promoting Organizational Justice, *Organizational Dynamics*, Vol33, and PP: 322-365.
- Gorge, Vilson and Trip. (2010). The roles of organizational justice and trust in a gaining-sharing control system. Vol12.
- Hourse,L. & Loy,D (2001). The effects of job embeddings on organizational citizenship, job performance, volitional absences, and voluntary turnover. *Academy of management Journal*. Vol 47.
- Ijareplateka.(2006). Forward to understand the dimensions and elements of organizational citizenship behavior of teachers. *International Journal of Internet Marketing and Advertising*, Vol 5.
- Jacks, N. (2002). Preparing to work in the virtual organization *Information & Management*. Vol 39.
- Janson, D .(2008). Impetus for action: a cultural analysis of justice and organizational citizenship behavior in nurses. *Journal of Nursing Research*.
- Kasraie, (2014).brsry the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior among employees with work addiction Regional Water city of Orumiyeh. The second International Conference on Management, Entrepreneurship and Economic Development. .(in Persian).
- Katz, D., & Kahn, R.L (1987). *The Social Psychology of Organization*, Wiley, New York.
- Konovsky, M. A., and Organ, D. W., (1993), "Dispositional and Contextual Determinants of Organizational Citizenship Behavior", *Journal Of Organizational Behavior*, Vol 17. Pp:253 .
- Kolmir, N. & Praker. (2005). Trust in leadership: Meta-analytic finding and implication for research and practice. *Journal of Psychology*. Vol 87.
- Mael F, Ashforth B.( 1989) Alumni and their alma mater: a partial test of the reformulated model of organizational identification; 13:103-23.
- Makenize, S. (2001). Are the scales tipped in favor of procedural or distribute Justice? An investigation of the U.S, India, Germany. *International Journal of Conflict Management*, Vol, 12.
- Marcozi, A & Zin,B.(2002). *Organizational behavior, Journal psychology of management*. Vol 45.
- Masterson, Lewis, Goldman and Taylor. (2000). Integration Justic and social Exchange: The Differing Effects of Fair Procedures and Treatment on work relationships. *Academy of Management Journal*. Vol 43. No 4.
- Mirzaei, V.( 2015). The effect of national culture on organizational culture with organizational commitment mediator of Industry, Mine and Trade North Khorasan Province. (in Persian) .

- Mohamadi. (2014) the relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior (Case Study: Ilam Province Gas Company), Second National Conference of accounting, financial management and investment. .(in Persian).
- Moradi. (2012) .Modeling the impact of transformational leadership and organizational justice, organizational citizenship behavior Youth and Sports Ministry of the Islamic Republic of Iran . Journal of Sport Management Tehran University. .(in Persian).
- Morelli, M. (2009). Who we are is what we brew: An investigation of the relationship between shared organizational identity beliefs and perception of coordination and communication in a canadian microbrewery. Presented in Partial Fulfillment of the Requirements For the Degree of Master of Science in Administration. Concordia University Montreal, Q uebec, Canada.
- Moorman,H.(1991). Relationship between Organizational Justice and Organizational Citizenship Behaviors: Do Fairness Perceptions influence Employee Citizenship?, Academy of Applied Psychology, Vol 76.
- Moradi, Mohammad Reza.(2012). Modeling the impact of transformational leadership and organizational justice, organizational citizenship behavior Youth and Sports Ministry of the Islamic Republic of Iran.(in Persian).
- Nowkarizi, Mohsen .(2014). The relationship between organizational justice and organizational citizenship behavior in public librarians Khorasan Razavi province. The second International Conference on Management.(in Persian).
- Organ, D. W., (1997). "Organizational Citizenship Behavior: Its Construct Clean-Up Time". Human Performance, (10), 97-85.
- Organ, D. W., (1988). Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome. Lexington, MA: Lexington Books.
- Organ, D. W., & Ryan, K. (2002). A meta-analytic review of attitudinal and dispositional predictors of organizational citizenship behaviors. Personnel Psychology, Vol, 48 (4). Pp: 775-802.
- Penjartoun and Nurderhuon.(2013). the trust and organizational citizenship behavior, among employees of some organizations . Journal of the organizational Behavior, Vol 26.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Moorman, R.H., and Fetter, R., (1990). Transformational Leader Behaviors and Their Effects on Followers' Trust in Leader, Satisfaction, and Organizational Citizenship Behavior, Leadership Quarterly, Vol1.Pp:42.
- Podsakoff, P. M., Mackenzie, S. B., Paine, J. B., and Bachrach D.G.,(2000). Organizational Citizenship Behaviors: A Critical Review of The Theoretical and Empirical Literature and Suggestions for Future Research.,Journal of Management, Vol26, (3). Pp: 513° 563.

- Rabinson, D. (2001). Organizational Health: The concept and its Measure. Journal of Research and Development in education.
- Raub, S. (2008). Does bureaucracy kill individual initiative? The impact of structure on organization citizenship behavior in the hospitality industry, International Journal of Hospitality Management, Vol 27, Pp:179-186.
- Razavi . (2012). the relationship between corporate identity and organizational citizenship behavior, Second National Conference of accounting. financial management and investment. .(in Persian).
- Robbins, Stephen P. (1989). Essential of Organizational Behavior, eighth edition, Prentice.
- Saunders & Thornbill.(2003). Organizational justice, Trust and the management of change: An Exploration. Personnel Review, Vol ,32.
- Seyedi,(2013) organizational culture and its impact on the performance of citizenship behavior, Scientific Articles Database Management. .(in Persian).
- Ship, L.(1998). Progress in Organizational Justice: Tunneling through the maze. In: Cooper, C.L., and Robertson. International review of industrial and organizational psychology, John Wiley & sons, London. Pp: 317-372.
- Skulich, M. & Foler, H. (1997). The role of Trust in virtual and interpersonal environments: Implications for team learning & case method pedagogies. Wilson Education Abstracts.
- Soleimani. (2012). The role of corporate identity in predicting organizational citizenship behavior in Razavi University of Islamic Sciences and the University of Mashhad, Khayyam. Journal of Social Sciences (No. 2). .(in Persian).
- Spectoe & Charsh. (2002). Knowledge shirring community in P2P network: A Study of motivational perspective. Journal of Knowledge Management. Vol 8.
- Torque.(2005). the increased level of organizational citizenship behavior faculty members. Turkish universities.
- Vienna, Hoiey and Tarter. (2004). organizational justice, fairness and trust are two structures that play a fundamental role in the educational system. Academy of Management Journal, Vol 17.
- Vigoda, E., (2000). Internal Politics in Public Administration Systems: An Empirical Examination of its Relationship with Job Congruence, Organizational Citizenship Behavior, and In-Role Performance, Public Personnel Management, 29, (2), 185.
- Wiliams, L. (1991). Relationship support activities, community, commitment and voluntary behavior in online communities. International Journal of Internet Marketing and Advertising, Vol 1.